

ционирование поддержания конкурентных преимуществ (низкие затраты и дифференциация продукции).

Система контроля выполнения бюджета является критическим по важности элементом для предприятия, которое ориентируется на стратегию использования достижений (частично, поддержания достигнутого уровня) при стратегическом позиционировании конкурентных преимуществ в направлении лидерства по издержкам. В такой ситуации предприятие вынуждено считать каждый рубль своих издержек и поступлений, детально выясняя причину отклонения от ранее спланированных сценариев. Отражением этого стремления является метод контроля бюджета, сфокусированный на управленческие решения (второй подход в рамках используемой классификации).

Таким образом, бюджетирование – это процесс составления и исполнения бюджета, который представляет собой финансовое, количественное выражение маркетинговых и производственных планов, необходимых для достижения поставленных целей.

Е. Б. Бедрина

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ

Если еще недавно считалось, что удвоение знаний в любой области человеческой деятельности происходит в среднем каждые пять лет, то сегодня этот период ограничивается двумя – тремя годами. Чем более высокотехнологично производство, тем выше потребность в обновлении профессиональных знаний работников. В связи с чем, предприятия вынуждены разрабатывать программы переподготовки и повышения квалификации для каждой категории работников. Кроме того, потребность в разработке программ переподготовки и повышения квалификации персонала возникает каждый раз, когда предприятие выходит на новый технологический уровень или обновляет ассортимент продукции.

Лидерство в данном направлении традиционно принадлежит Японии, где достаточно эффективно уже не одно десятилетие действует система непрерывного образования работников, а предприятия являются лидерами по затратам средств на обучение персонала. Пожизненная система найма, действующая на крупных корпорациях Японии, с ее карьерным ростом,

является эффективным стимулом к поддержанию и развитию профессиональной компетенции. Считается, что японец тратит в течение недели 4 ч рабочего и 4 ч личного времени на обучение. Наиболее развитой в Японии считается система обучения на рабочем месте. Японские кружки качества, явившиеся прототипами американских групп бездефектного труда, в 90-е гг. в Западной Европе и США рассматривались как инновации, способствующие повышению квалификации работников.

Особое внимание на зарубежных предприятиях уделяется обучению управленческого персонала. Так, в ФРГ расходы на данное направление составляют 1,5–2,5% с оборота, в США – до 5%. А каждый руководящий работник тратит на обучение в год в среднем четыре недели рабочего времени.

Если в прошлом тысячелетии целью внутрифирменного обучения работника было повышения его компетенции в области технологии и организации производства, то в теперь обучение преследует и дополнительные цели: социализация работника в коллективе и формирование чувства ответственности.

В крупных корпорациях создаются специальные подразделения, занимающиеся разработкой специализированных программ обучения. В штат таких подразделений могут входить; методисты, инструктора и преподаватели. На небольших предприятиях данными вопросами ведают службы управления персоналом.

Часто на западе важную роль в выработке стратегии образования персонала в рамках предприятия играют профсоюзные организации.

Обычная для западных компаний схема определения потребности в обучении работников включает пять основных этапов:

- Исследование внешних факторов, определяющих конкурентоспособность организации и социально-экономическое положение ее работников;
- Изучение современных квалификационных и прочих требований к содержанию и качеству труда действующего персонала;
- Определение и классификация степени важности различных областей знаний и умений, соответствующих перспективным организационно-управленческим и квалификационным требованиям к производству и его кадровому составу;
- Изучение и оценка деловых и личностных качеств работников, их знаний, готовности к обучению, умений, квалификационных навыков;

- Выявление имеющихся недостатков в кадровом составе предприятия и путей их преодоления.

Традиционная программа обучения персонала включает в себя следующие элементы: название курса, цель обучения, его содержание, участников обучения, место, продолжительность, координатора, стоимость обучения. Различают:

- Обучение на рабочем месте – метод обучения в реальной рабочей ситуации с опытным работником или мастером.

- Обучение вне рабочего места – метод обучения в специализированных учебных подразделениях, классных комнатах и т. п.

К основным методам обучения на рабочем месте относятся:

- Инструктаж – метод обучения, представляющий собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте, проводимый опытным работником или инструктором. Является непродолжительным, как правило, ориентированным на освоение конкретных операций.

- Наставничество – метод обучения, основанный на непосредственном передаче опыта, через аудиторное обучение и практический тренинг на рабочем месте. Имеет широкое распространение в Японии.

- Дублирование – метод обучения, основанный на непосредственной работе стажера с человеком, которого он должен в последствии заменить.

- Ротация кадров – метод обучения, заключающийся в перемещении работника с одного участка работы на другой внутри организации с целью ознакомления с новыми направлениями работы, освоением смежных специальностей. «Поливалентная» квалификация, основанная на совмещении профессий, позволяет обеспечить надежность работы, повысить творческую заинтересованность работников и одновременно увеличить производительность труда за счет сокращения производственного персонала.

- Стажировка – метод обучения, предполагающий направление на другое предприятие (организацию) с целью получения опыта для выполнения новой работы (задания). Применяется, главным образом, к специалистам и руководителям.

К основным методам обучения вне рабочего места, используемых на предприятии относятся: лекции, тренинги, деловые игры, ситуационный анализ («кейсы»), групповое обсуждение, семинары, конференции и т. п.

Современные обучающие технологии ориентированы на индивидуальный подход и используют модульное обучение, позволяющее сосредото-

точится на решении конкретных проблем данного работника. Популярностью пользуется дистанционное обучение.

В высокотехнологичных сферах производства обучение требует использование дорогостоящего оборудования, приобретение которого не под силу образовательным учреждениям. В таких случаях обучение проводится в специальных центрах крупных промышленных компаний или, как в США, в так называемых центрах производительности, организуемых путем кооперации потенциала фирм и колледжей.

В последнее время на крупных корпорациях получило широкое распространение обучение персонала за рубежом в формах: прохождения практики на предприятии и обмена опытом.

В конце 80-х гг. в научный оборот был введен термин «самообучающаяся организация». Согласно одному из авторов концепции «самообучающейся организации» Педлеру, такая организация отвечает нескольким свойствам:

- Поддерживает климат, поощряющий стремление работников к обучению и полному раскрытию своих возможностей;
- Распространяет культуру обучения на своих клиентов, поставщиков и других лиц, от которых зависит ее деятельность;
- Делает стратегию в области развития человеческих ресурсов центральным вопросом своей политики;
- Находится в непрерывном процессе организационных преобразований.

Выйдя из кризиса, крупные российские предприятия активно приступили к возрождению системы внутрифирменного обучения работников. Актуальность данного направления работы связана с рядом факторов.

1. Потеря предприятиями квалифицированной рабочей силы за период реформирования.
2. Слабая адаптация образовательной системы к нуждам рынка.
3. Подъем крупных высокотехнологичных предприятий, использующих уникальное дорогостоящее оборудование.
4. Выход ряда предприятий на мировой рынок.

Для осуществления данной работы создаются специализированные подразделения при службе управления персоналом, основной целью которых является подготовка квалифицированных работников для заполнения имеющихся вакансий. Так, на предприятии ОАО «СУБР» в 2004 г. насчитывалось 70 видов подобных вакансий.

Для решения данной проблемы в соответствии с заявками подразделений и служб на предприятии ОАО «СУБР» ежегодно составляется план повышения квалификации, включающий в себя:

- Университет управления производством – для руководителей, начальников структурных подразделений, главных специалистов;
- Группу резерва руководителей;
- Школу повышения квалификации для специалистов шахт, цехов, бригадиров и обучение через внешние системы повышения квалификации.

К преподаванию привлекаются как профессиональные преподаватели - как правило, из вузов Екатеринбурга, специалисты, руководители предприятий и городских служб. В последние годы на предприятии развивается система наставничества. Причем, для обучения молодых работников привлекаются бывшие работники предприятия – пенсионеры. Активно развивается система освоения смежных профессий, ротации кадров и перемещений.

Особенность данной ситуации заключается в том, что в российских условиях предприятиям приходится больше всего уделять внимание подготовке квалифицированных рабочих, а не специалистов высшего звена.

На российских предприятиях также получила распространение система обучения за рубежом. Характерно, что обычно она является продолжением обучения в нашей стране.

В заключение хотелось бы отметить, что развитие внутрифирменной системы обучения является весьма актуальным направлением деятельности современных российских предприятий и может быть причислена к инновациям.